

М. А. Пяткова

## ВЛИЯНИЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ НА ПРОБЛЕМУ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Эффективное управление лояльностью персонала одна из актуальных тем контексте управления человеческими ресурсами. Ведь лояльность является условием формирования у работников высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности компании. В статье рассматривается взаимосвязь программы лояльности и текучести кадров в ресторанном бизнесе. Задача данной статьи проанализировать причины текучести кадров и создать эффективные и правильно подобранные мероприятия для решения данной проблемы.

*Ключевые слова:* лояльность, текучесть кадров, программа, руководитель, персонал.

М. А. Pyatkova

## INFLUENCE OF LOYALTY PROGRAM ON A PROBLEM TURNOVER OF STAFF IN RESTAURANT BUSINESS

Effective management of loyalty of the personnel one of hot topics context of management of human resources. After all loyalty is a formation condition at workers of high professional motivation which, in turn, is reflected in all aspects of activity of the company. In article the interrelation of loyalty program and turnover of staff in restaurant business is considered. A task of this article to analyse the reasons of turnover of staff and to create the effective and correctly picked up actions for the solution of this problem.

*Key words:* loyalty, turnover, program, manager (head), staff.

В общем понимании лояльность – это уважительное, корректное, благоприятное отношение к чему-либо или кому-либо, выполнение определенных правил и норм даже при наличии несогласия с ними.

Лояльность персонала – важный критерий кадровой стабильности организации. Это не только удовлетворенность системой оплаты труда, но еще и одобрение целей компании, стиля менеджмента, корпоративной культуры. Все рестораны стремятся организовать работу с персоналом так, чтобы не сталкиваться с таким явлением, как «текучка кадров». Ведь именно эффективная, хорошо разработанная программа лояльности влияет на успешность функционирования любой организации [4].

К сожалению, не все руководители понимают значение этого фактора и считают, что служащие лояльны к своему предприятию, если соблюдают

все инструкции, требования, нормы и правила, действующие в организации, не совершают никаких злонамеренных действий и не собираются уходить из компании.

В целом технология развития лояльности должна строиться на синтезе схем материального и нематериального поощрения с одновременным развитием обратной связи. Важно донести до персонала ясность и справедливость принципов награждения, подчеркнуть возможность равноправного участия. В процессе создания условий для развития лояльности важно учитывать, что в основе успеха лежат взаимовыгодные отношения, то есть персонал и руководители должны соблюдать установленные правила и взаимную вежливость на пути к достижению единых целей своей организации.

Компания должна заранее прогнозировать моменты, когда человек собирается сменить место работы, и изначально предотвращать уход, в компании должна быть слаженная система работы с сотрудниками, и для этого нужна эффективная программа лояльности персонала. Сотрудники должны находиться в таких условиях, в которых они почувствуют себя нужными в компании, в таком случае они не будут искать новое место работы и сравнивать, а останутся там, где для них разработаны самые комфортные условия работы [1].

Текучесть кадров – главная проблема современного бизнеса, которая знакома любой организации. Потеря даже одного ценного сотрудника может стоить компании очень дорого. Сюда стоит включить время, потраченное на поиск замены, прием в трудовой коллектив нового лица и его адаптацию, обучение, стажировки, передачу дел. И хотя процесс обновления является естественным, но у одних руководителей команда работает эффективно и слаженно, у других же дело постоянно под угрозой срыва из-за регулярных увольнений подчиненных.

Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности. Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер [2].

На основе двух сайтов «Работа e1» (<http://rabota.e1.ru/>) и «66.ru» (<http://66.ru/>) были проанализированы предлагаемые вакансии в ресторанах Екатеринбурга, какие рестораны чаще всего нуждаются в новом персонале, а какие рестораны выкладывают объявления реже.

После просмотра этих двух сайтов можно сделать вывод, что чаще всего в ресторанах меняются повара, бармены и официанты.

«Шоколадница», «Своя компания», «Большие тарелки», «Поль Бейкери», «Pan Smetan», ресторан «Онегин», «RatsKeller», «Максимилианс» – эти заведения чаще всего нуждаются в персонале (повара, бармены, официанты), на вышеуказанных сайтах постоянно находятся объявления именно от этих заведений. Из этого можно сделать вывод, что в них нет сформировавшегося коллектива из-за постоянной текучки кадров.

Этим заведениям необходимо пересмотреть имеющуюся программу лояльности для сотрудников и выявить причины текучести кадров, среди которых могут быть:

– **Некачественный подбор**

Иногда желание рекрутеров заполнить вакансию как можно быстрее может привести к найму неподходящего сотрудника. Или же во время отбора соискатель не получил полную информацию о работе и впоследствии его ожидания не были оправданы.

– **Неудовлетворенность руководством и его отношением**

Это может быть и личная неприязнь к руководителю, и несогласие с методами управления. Текучесть кадров бывает завышенной в среде с плохой коммуникацией и плохо развитой системой поощрений и вознаграждений. В такой атмосфере работники чувствуют себя недооцененными, проигнорированными, беспомощными и незначительными.

– **Отсутствие карьерного и профессионального развития и обучения**

С одной стороны, работодатели ценят амбициозность сотрудников. Но, с другой стороны, она может стать причиной ухода, если работники не видят возможности карьерного роста в пределах данной организации. Также неудовлетворенность профессией и желание сменить специальность побуждают сотрудников искать новое применение на стороне, если не находят его в данной компании.

– **Увольнения других сотрудников**

Например, слияния компаний не обходятся без увольнений. Очень распространены случаи, когда после увольнения руководителя отдела вслед за ним покидают организацию все сотрудники этого отдела. Помимо этого, несправедливые с точки зрения персонала увольнения снижают лояльность и мотивацию работающих сотрудников.

– **Неблагоприятные условия труда**

Значительную часть жизни мы проводим на работе, поэтому вполне естественным является желание проводить это время в комфортных условиях. Тесные, мало освещенные помещения, плохие климатические усло-

вия, некачественное оборудование или его недостаток – только часть из примеров, вызывающих неудовлетворенность рабочим пространством.

– **Плохая адаптация или ее отсутствие**

Эта причина вызывает преждевременное увольнение на испытательном сроке. Даже когда новые сотрудники остаются и работают в компании достаточно долго, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой компании.

– **Перспектива получения более высокой зарплаты в другом месте**

Такая практика наблюдается на всех уровнях персонала. Хотя зачастую деньги – не первопричина. Зарплата – это не прямой детерминант удовлетворенности работой. Многих сотрудников не устраивает психологический климат, сложившейся на работе, они нелояльны и немотивированы, а деньги в данном случае – удобное оправдание для того, чтобы покинуть компанию.

Из этого можно сделать вывод, что именно программа лояльности поможет избежать большой текучести кадров. Изучив опыт успешных кадровых стратегий на предприятиях, причин текучести кадров и основываясь на собственном опыте работы, автор статьи составила программу лояльности, которая, по ее мнению, будет эффективно влиять на сотрудников и поможет решить проблему текучки кадров:

– **Четкая и прозрачная система управления**

Понимание иерархии, разграничения полномочий, зон ответственности и принятия решений дают сотрудникам ощущение стабильности и уверенности. Кроме того, важна система двусторонней коммуникации внутри компании, которая позволяет создать атмосферу доверия и, как следствие, ответственности за развитие бизнеса.

Каждый из сотрудников должен четко знать и понимать свое место в компании, для каждого должны быть указаны его обязанности. Очень важно, чтобы у всех были хорошие рабочие отношения (управляющий, менеджеры зала, официанты, бармены, повара) и в случае необходимости все друг другу помогали и подсказывали.

Этот пункт в программе лояльности является очень важным. Из-за текучести кадров могут возникнуть большие проблемы внутри коллектива. Если такая проблема существует, то, например, при решении проблем с гостями на нового менеджера будет трудно положиться. Если нужна помощь, то, как правило, в первую очередь сотрудники обращаются к тому человеку, с кем уже давно работают, и это создает определенные трудности [3].

– **Полный социальный пакет**

Ежегодный отпуск продолжительностью 14 календарных дней, оплата больничного листа, бесплатное питание, повышение квалификации за счет компании, оплата командировок, пенсионное страхование, места в детских садах. У всех работодателей существует свой социальный пакет.

Как правило в социальном пакете ресторанов нет таких пунктов, как: предоставление мест в детских садах, бесплатные путевки в санатории или лагеря.

– **Конкурентоспособность бизнеса**

Все люди хотят гордиться тем, чем они занимаются. Престижность заведения, его авторитет среди других мест города, какие гости посещают заведение, месторасположение играют немаловажную роль для этого фактора.

– **Уважение со стороны руководителя и дружеские отношения с коллегами**

Это один из самых важных пунктов в программе лояльности, который может сильно повлиять на текучесть кадров.

Очень сложно учесть и удовлетворить пожелания всех сотрудников, трудно понять и оценить каждого сотрудника, учитывать его взгляды и интересы. Чаще всего именно поэтому сотрудники начинают увольняться, неуважение и недоверие между работодателем и сотрудником влечет за собой такие проблемы. Сотрудникам очень важно справедливое и уважительное отношение, возможность профессионального развития, важно, чтобы менеджеры и управляющий пользовались авторитетом, могли чему-то научить и помочь. Сотрудник, который чувствует это, взамен готов помочь руководству в развитии бизнеса, выдвижении новых идей, принимать участие в трансформации организации. По мнению автора, именно начальник должен сам найти общий язык с сотрудником.

– **Возможность быть услышанным**

Лояльность формируется, если компания предоставляет любому сотруднику возможность развиваться лично и профессионально, если руководство замечает и ценит вклад каждого работника в общий успех компании.

После каждой смены можно выдавать сотрудникам «лист-бумеранг», где каждый может написать свои предложения по кухне, бару, по обслуживанию. Это мнение может основываться не только на личных наблюдениях, но на мнениях гостей. Нужно спрашивать у гостей, что им понравилось, а что нет, и в «листе-бумеранг» предложить свои методы решения проблем.

Нужно проводить различные собрания, где будут подниматься проблемы ресторана – как с гостями, так и внутри коллектива, подводиться итоги работы за каждый день. Сотрудники должны чувствовать, что их проблемы очень важны для начальства и что оно готово их решать и прислушиваться к мнению работников.

Очень важен личный рост, повышение квалификации, новые и полезные знания. Нужно проводить тренинги, курсы, обучающие программы, выдавать «курс обучения» для каждой должности. Проводить обучение по алкоголю, представленному в баре ресторана, обучение по меню кухни, тренинги по сервису и обслуживанию.

Сотрудник должен обладать целым багажом знаний, постоянно совершенствоваться и соответствовать уровню того заведения, где он работает.

Очень важен и карьерный рост, начальство должно видеть в своих сотрудниках перспективу. Обучение и повышение квалификации должно вести к тому, что сотрудник будет работать лучше и эффективнее и сможет попробовать себя уже в другой должности, в качестве старшего персонала.

#### **– Достойное вознаграждение**

Если сотрудник получает заработную плату ниже рыночной, то он всегда будет считать себя недооцененным. В этом случае очень быстро происходит снижение лояльности и, как следствие, трудозатрат и эффективности.

Объем работы всегда должен соответствовать заработной плате. Если сотрудник работает много и качественно, знает сервис и свои обязанности, то его труд всегда должен быть вознагражден (премии, %). Если персонал будет постоянно ущемлен в материальном плане и на его труде будут экономить, то он обязательно найдет другое место, где его оценят по достоинству.

#### **– Доверие**

Его особенно ценят сформировавшиеся квалифицированные специалисты. Это может выражаться, например, в самом менеджменте, возможности выбирать график работы, в большей самостоятельности при принятии решений, личной ответственности за результаты проекта и т.д.

Подчиненные, особенно официанты, нуждаются в доверии со стороны начальства, со стороны менеджеров и управляющего для более полной адаптации к организационным требованиям и раскрытия своего потенциала. Очень часто официанты приходят без опыта работы, и очень важно дать им начальный багаж знаний, чтобы они почувствовали себя уверенно, помочь им влиться в коллектив. Менеджеры предоставляют начальный

багаж знаний по ключевым вопросам организационной жизнедеятельности. Руководство должно интересоваться работой сотрудников, проявлять заботу, помочь адаптироваться в коллективе. Принимать пожелания по составлению графика, чаще всего в ресторанах работают студенты и очень важно предоставлять возможность брать административные дни для сессии.

Проанализировав данную программу лояльности, можно сделать вывод, что все эти пункты очень сильно влияют на текучесть кадров. Эту проблему нужно решать заранее, именно тогда, когда человек только приходит устраиваться и в дальнейшем тщательно отслеживать его работу, а главное слышать, что он хочет, для чего он пришел работать в это место и постараться учесть все пожелания и работать не только на прибыль заведения, но и на качество предоставляемых услуг.

Также не стоит забывать о том, что нужно постоянно совершенствовать систему стимулирования и внедрять новые мероприятия. Основываясь на личный опыт работы официанта, автор может перечислить следующие рекомендации:

- регулярное проведение обучения (курсы официантов, тренинги, обучающие программы) положительно сказывается на мотивации сотрудников. Сюда же можно отнести и подготовку новых сотрудников: желательно, чтобы помимо устного инструктажа, человек получал письменное введение в работу: например, оформленная заранее папка «Информация для новичка» или «Курс официанта»;

- уже упомянутый соревновательный момент также помогает мотивировать коллектив. Ресторатору следует не скупиться на похвалу и материальные подтверждения достижений сотрудников (дополнительный процент от продаж, билеты на хороший спектакль), что дает им повод развиваться и трудиться;

- можно ввести бонусы за преданность заведению: например, сотрудникам, которые работают в ресторане год и более, полагается повышение процента или оклада. Обеды (по меню) за счет заведения также могут быть дополнительным фактором, который не даст сотруднику искать другую работу. Любой внимательный ресторатор скажет, что хороший официант — это сытый официант.

- нужно интересоваться мнением персонала относительно изменений в меню, положения столиков, интерьера заведения, поощрять их инициативу и предложения;

- устраивать конкурсы по продажам. Например, кто продаст больше товара из бара или определенного блюда за месяц, тот получает приз (сертификаты, сладкие подарки и т. д.). Это выгодно и интересно как для сотрудника, так и для управляющего.

Чтобы разработать совершенную систему стимулирования работников и повысить их лояльность к работе, система должна проводиться с помо-

щью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации, сложившейся внутри компании. Этот список важен именно для руководителей, они тоже должны совершенствоваться и лучше понимать своих работников. Давать им опыт и квалификацию не только на словах. С этой целью автор предлагает следующую последовательность действий.

1. Полезно провести обучающий семинар именно для руководителей компании, посвященный вопросам мотивации, лояльности, стимулирования и оплаты труда персонала. Создание высокой мотивации у сотрудников для достижения целей компании – это задача всех руководителей, а не только генерального директора или менеджера по персоналу. Примером для сотрудников всегда служит управляющий, в первую очередь именно он должен быть квалифицирован в данном вопросе, он должен быть способен чему-то научить. Каждый сотрудник должен знать, что, в какие сроки, для чего он что-либо делает и что получит в конце, а это должен объяснять именно руководитель. На таком семинаре могут быть рассмотрены следующие вопросы: классические и современные теории мотивации, почему именно персонал должен быть лояльным. Сколько нужно платить работнику и что он должен сделать, чтобы иметь хорошую заработную плату, принципы и методы формирования постоянной и переменной частей оплаты труда, разработка социального пакета, мотивирующая оценка персонала и другие. Главная цель семинара - мобилизовать и настроить управленческую команду на активную и плодотворную работу. Без непосредственного участия всех руководителей разработка и внедрение новой мотивационной системы будут проходить крайне болезненно и неэффективно.

2. Необходимо провести диагностику существующей системы стимулирования труда в организации. И понять, нужно ли ее изменить. Данный этап выполняется с целью выяснения сложившейся ситуации внутри организации и анализа реальных причин нелояльности работников. В ходе диагностики проводится анализ организационной культуры компании, особенностей рабочих мест и условий труда. Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками. Для этого лучше пригласить консультанта по управлению, который может выполнить независимый и квалифицированный анализ проблем.

3. Необходимо провести диагностику и анализ структуры персонала компании. На данном этапе проводится анонимный письменный опрос работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой полученной информации. В результате опроса компания получает данные о типах мотивации индивидуально для каждого работника и общую картину по всей организации, выясняет проблемы лояльности и узнает, насколько лоялен персонал. Это поможет действительно заставить людей работать по-новому и выполнять требования руководства.



4. Необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в организации. На данном этапе производится анализ всей доступной информации для определения оптимального размера оплаты труда работников. При этом учитываются возможности компании и удовлетворенность сотрудников. Достойная заработная плата – это, без сомнения, очень важно, но стоит помнить и о том, что внимание и заботу со стороны компании ваши сотрудники обязательно оценят.

5. Разработка и обоснование переменной части заработной платы. На данном этапе анализируются возможности использования в организации премий, надбавок, поощрения за выход в дополнительные смены, премии по индивидуальным результатам, премии за вклад в работу подразделения, целевая премия, премии по общим результатам работы компании и т. д.

6. Анализ и обоснование социального пакета. На этом этапе вырабатываются принципы распределения социального пакета, его изменение.

7. Разрабатываются неденежные виды и формы стимулирования. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом специфики организации, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры компании, опыта других организаций. Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам и применяются в различных формах (опережающей и подкрепляющей, коллективной и индивидуальной, позитивной и негативной, непосредственной, текущей и перспективной, общей, эталонной и соревновательной). Без использования и внедрения неденежных стимулов любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной.

8. Нужно постараться ввести в компании политику «открытых дверей», которая заключается в том, чтобы начальник был всегда доступен для подчиненных. Важно организовывать встречи руководителя с коллективом или создать общедоступный график личных встреч с работниками компании. Сотрудникам очень важно понимать, что они могут влиять на развитие компании через общение с руководством.

9. Четко сформулировать и донести до своей команды миссию компании, но не «для галочки» а так, чтобы ради этой идеи люди действительно вставали рано утром и спешили на работу. Многочисленными исследованиями доказано, что главное условие для эффективной работы – это совпадение личных целей работников с целями компании.

Если последовательно, планомерно и методично пройти через все указанные этапы разработки, получится действительно обоснованная программа стимулирования персонала к повышению лояльности. У такой программы будут очень высокие шансы на успешное внедрение.

### **Литература**

1. HR Лига [Электронный ресурс] // URL: <http://hrliga.com/> (дата обращения 01.11.2015)
2. Документы научного характера [Электронный ресурс] // URL: <http://rudocs.exdat.com/> (дата обращения 01.11.2015)
3. Научная библиотека [Электронный ресурс] // URL: <http://text.tr200.biz/> (дата обращения 01.11.2015)
4. Официальный сайт Qonseil [Электронный ресурс] // URL: <http://qonseil.ru/> (дата обращения 01.11.2015)